

Marcos Lima • Thierry Fabiani

Réussir mes études de cas



- Outils et mises en situation
- Modèles analytiques
- Mini-cas d'entreprises

DUNOD

Pour contacter les auteurs :

Marcos Lima
marcos.lima@devinci.fr

Thierry Fabiani
th.fabiani@wanadoo.fr

Couverture : Raphaël Lefeuvre

Mise en page : Belle page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074322-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Remerciements	9
Avant-propos	11
Préface	13
Introduction	15
La méthode de cas	23
Définition de la méthode de cas	23
Historique de la méthode de cas.....	25
Pourquoi les cas ?.....	26
Anatomie d'une étude de cas.....	28
Compétences managériales à développer avec les cas	29
Les limites de la méthode de cas	31

Partie 1

Trois exemples de cas du type Harvard

1. Cas M. Moustache	35
Les origines de l'idée	36
Développement du concept.....	38
Le marché de la chaussure française	41
Environnement concurrentiel et opportunités	43
Le canal de distribution	46
L'embauche d'un assistant marketing pour M. Moustache.....	48
Annexes	50
Cas M. Moustache – Note pédagogique selon l'approche « Synthèse fragmentée »	53

2. Cas Sébastien	67
Introduction	67
Dossier marketing stratégique.....	69
Dossier marketing opérationnel.....	69
Contexte de l'entreprise Sébastien.....	70
Données du marché.....	71
Distribution.....	75
Tendances	76
Concurrence	77
Cibles.....	78
Les collectivités locales.....	79
Les grandes entreprises.....	79
Les PME/TPE	80
Les professions libérales.....	81
Communication	82
Et maintenant, que faire ?	83
Annexes	84
Cas Sébastien – Note pédagogique selon l'approche Harvard	87
3. Cas Léo et Violette	97
Léo et Violette : bien plus qu'un Petit Cartable	98
La vision : la qualité et exclusivité du luxe à un prix abordable.....	99
La transparence comme valeur.....	101
La co-création	102
La structure du marché : Chic vs Geek	102
Changer la façon de distribuer la valeur.....	104
Le marché des marques de maroquinerie premium	105
Le marché des marques de mode façon <i>pure player</i>	106
Everlane.....	107
Sézane.....	108
Warby Parker	109
Des start-up françaises proches de ces locomotives	110
La problématique	111

Partie 2

Mini-cas résolus et exercices d'application

4. Mini-cas sur stratégie et management	115
Outil 01 – L'analyse PEST/PESTEL.....	115
Outil 02 – L'analyse SWOT ou TOWS.....	120
Outil 03 – La matrice Ansoff	126
Outil 04 – Les 7S de McKinsey	132
Outil 05 – Les 7 dimensions du <i>knowledge management</i>	140
Outil 06 – La matrice BCG	146
Outil 07 – La matrice GE-McKinsey	153
Outil 08 – Les 5 forces de Porter.....	157
Outil 09 – La chaîne de valeur de Porter	163
 5. Mini-cas sur marketing	 171
Outil 10 – Le système de création de valeur de McKinsey	171
Outil 11 – Le positionnement.....	178
Outil 12 – Les 4P du mix marketing	183
Outil 13 – Le mix marketing services	189
 6. Mini-cas sur entrepreneuriat et innovation	 197
Outil 13 – L'innovation de rupture	197
Outil 15 – La roue de l'innovation	203
Outil 16 – Le <i>Business Model Canvas</i>	208
Outil 17 – Le <i>Business Model Framework</i>	215
 Conclusion	 219
Pour avancer dans la méthode cas.....	220
 Références bibliographiques	 223

*À nos compagnes et enfants,
Sylvie, Louise, Léa, Maia et Baptiste,
Marinette, Laora et Sébastien*

Remerciements

Les auteurs remercient François Thérin, directeur de l'École de Management Léonard de Vinci (EMLV), Jean Marie Furt, le directeur de l'IAE de Corse, les équipes pédagogiques des deux établissements et bien sûr les étudiants pour avoir inspiré et soutenu la publication de cet ouvrage. Henri Simonet et son adorable femme Nicole nous ont apporté une aide précieuse comme conseillers et relecteurs du livre. Henri a également rédigé l'outil et mini-cas sur le positionnement de marque (chapitre 4). Sans son encouragement et son support, le livre n'aurait sûrement pas vu le jour aussi rapidement. Nous remercions également Léo Dominguez, qui a co-rédigé le cas Léo & Violette, ainsi que Guillaume Alcan, Antoine Vigneron et Thibault Repelin, les fondateurs de M. Moustache, pour leur aide à la rédaction du cas sur leur fabuleuse start-up. Serge Arrighi, étudiant du master Administration des entreprises de l'université de Corse, a fait une importante contribution en traduisant des passages de *Teaching with Cases*, notre premier ouvrage. Nous remercions aussi le consultant Benoit Dragon pour nous avoir donné des conseils précieux sur le mode d'utilisation des cas auprès des cadres. Enfin, nous sommes reconnaissants à Anna Pospiech, de Ivey Publishing, qui nous a autorisés à utiliser des extraits de leurs cas disponibles sur www.iveycases.com.

Avant-propos

Les deux auteurs Marcos Lima et Thierry Fabiani m'avaient déjà vivement intéressé par leur livre en anglais *Teaching with cases* qui proposait de façon concrète des cas à l'attention des étudiants qui, on le sait, sont toujours plus sensibles aux vertus de l'exemplarité qu'aux grandes théories enseignées *ex cathedra*.

L'enseignement, et particulièrement l'enseignement supérieur, est dans l'obligation de se transformer pour s'adapter aux besoins nouveaux des entreprises qui engageront plus tard leurs étudiants. Nous savons que nous sommes dotés de deux catégories de qualités intellectuelles : les qualités de réception et les qualités d'émission.

Les qualités de réception ne sont que quatre (compréhension, aptitude à l'analyse, qualité de synthèse et mémoire) mais elles ont déterminé, pendant des décennies, l'avenir des diplômés et constitué ce qu'on appelait l'élite.

Les qualités d'émission sont toutes les autres. Elles ont longtemps été considérées comme secondaires alors qu'elles sont majeures et hautement appréciées par les entreprises employeuses : innovation créatrice, combativité, ténacité, résistance à l'épreuve, goût du travail en groupe, charisme, sens des responsabilités, goût du risque, bon sens et beaucoup d'autres qui font les vrais managers.

Effectivement, il est plus difficile d'enseigner ces qualités d'émission que celles de réception, mais certaines méthodes, comme celles des cas, sont particulièrement adaptées à cette transmission.

À ce propos, je recommande depuis longtemps à mes confrères chefs d'entreprise de pratiquer la TCA, cette « transmission des connaissances acquises ».

Que nos étudiants, d'abord récepteurs, deviennent eux aussi des émetteurs en créant et en innovant.

Depuis l'introduction de la méthode de cas par la Harvard Business School au début du xx^e siècle, les cas pratiques permettent aux élèves de se mettre dans les chaussures des décideurs de façon dynamique et passionnante. En proposant une quinzaine de « modèles d'analyse » dans cet ouvrage, les auteurs offrent aux étudiants un répertoire d'outils dont ils se serviront tout au long de leur vie professionnelle pour résoudre des problèmes liés au marketing, à la stratégie et plus particulièrement à l'entrepreneuriat et l'innovation, mes deux domaines de prédilection.

Le monde de l'entreprise impose au manager de savoir mobiliser non seulement ses propres capacités individuelles, mais aussi celles des autres, pour promouvoir des échanges intenses et créatifs. Les cas permettent de « stimuler » ces compétences dans un cadre d'apprentissage actif, interactif et riche d'enseignement en contexte. De l'autre côté, on y voit, face à ses étudiants, le professeur qui doit quelque peu renoncer à professer, à donner des réponses préconçues... Développer la méthode de cas, c'est d'abord aider les étudiants à devenir plus opérationnels, ou les mener à « casser leurs coquilles pour laisser éclore les poussins ». Un bon scénario de cas est ainsi comme une histoire co-construite entre les participants et leur encadrant.

L'approche par la méthode de cas apparaît incontestablement dans cet ouvrage comme la réponse pour encourager et catalyser ces bonnes pratiques (créativité, travail en groupe, transmission des connaissances acquises). Les différents modèles d'analyse illustrés dans cet ouvrage constituent une bonne référence pour réfléchir de façon critique et créative sur les problématiques du monde de l'entreprise, que ce soit la conception d'un nouveau produit, la gestion d'une organisation innovante ou le repositionnement stratégique d'une marque. L'heure est à la transformation de nos organisations et de l'enseignement. Comme dans les cas, chacun doit en être un acteur, contributeur (ou « émetteur ») de nouvelles solutions.

Bonne chance à nos deux auteurs inspirés, et aussi à leurs jeunes lecteurs qui tireront, j'en suis sûr, le plus grand profit de cette excellente lecture.

Yvon Gattaz, ancien président du MEDEF, Paris, 2015

Préface

À la fin des années 1970, Roland C. Christensen fut l'un des sept professeurs émérites d'Harvard. Il fut reconnu pour ses contributions uniques sur l'apprentissage par la méthode de cas. Son cours phare sur « l'apprentissage par la méthode de cas » a attiré des étudiants des facultés de toutes les universités américaines. J'ai assisté à ce séminaire lorsque j'étais étudiant, mais je n'avais pas encore réalisé l'importance de cette méthode jusqu'à ce que, quelques années plus tard, je fus autorisé à observer l'une des séances du séminaire du professeur Christensen. Les discussions étaient incroyablement stimulantes. Elles apportaient tant d'éléments de contribution que Laurent Lapierre, mon collègue, et moi-même, étions émerveillés, fascinés par la capacité de ce groupe à progresser au gré des discussions et les interactions. Avant d'assister au séminaire, nous pensions que nous en savions déjà beaucoup sur la méthode de cas, mais nous étions loin d'avoir saisi l'énorme potentiel de cet outil basé sur l'apprentissage. Ce fut une véritable expérience intellectuelle et professionnelle.

Chris, tel qu'il aimait se faire appeler, insistait beaucoup sur le potentiel de cette approche. Il a souvent argumenté, en écrivant quelques articles sur la méthode de cas. Nous, professeurs, incitions souvent les étudiants à apprendre et découvrir, mais nous leur donnions rarement l'opportunité de partager leur créativité. La méthode de cas crée les conditions pour que des innovations individuelles et collectives voient le jour. Pour que le partage ait lieu, les professeurs qui pilotent l'exercice doivent construire la réflexion dans un contexte bienveillant. La création d'idées est un exercice périlleux, c'est donc en réduisant le risque perçu par les étudiants qu'ils seront motivés pour aller explorer de nouveaux territoires.

Quand Laurent et moi avons finalement compris ou plutôt découvert ce dont Chris parlait, nous avons réalisé que les compétences d'enseignement nécessaires pour la méthode de cas ne pouvaient pas simplement être assimilées par des consignes écrites, mais par la pratique. La maîtrise de l'outil passe par l'enseignement et l'écriture de cas. En dépit de ces nombreux avantages, la méthode

de cas reste toujours perçue avec un certain scepticisme du côté de certains professeurs conservateurs, qui trouvent peu d'intérêt à les utiliser. Christensen a souvent dit que les meilleurs professeurs qui utilisaient la méthode développaient une certaine réticence à faire du prosélytisme. Enseigner avec la méthode de cas demande de respecter d'autres points de vue et opinions. C'est pourquoi le livre de Marcos Lima et de Thierry Fabiani est si important.

Les auteurs ont développé un livre qui suit leurs propres découvertes de la méthode. Ils partagent avec nous non seulement les concepts et les cas, mais aussi leurs méthodes. Ils nous font partager une expérience académique intéressante menée avec l'école et l'université auxquelles ils appartiennent.

Ce livre transporte le lecteur à travers les différents aspects de la méthode de cas et révèle les tuyaux pour appliquer et discuter des modèles d'analyse. Il révèle le potentiel et les défis associés à cette méthode. Même si l'ouvrage cible en premier lieu les étudiants du supérieur, les professeurs trouveront dans ce livre un guide complet, nourri de références (bibliographie, webographie). Les doctorants (futurs enseignants) en particulier ont besoin de ce type d'ouvrage. Dans beaucoup d'institutions d'enseignement, la préparation à l'enseignement à travers la méthode des cas est insuffisante voire inexistante. Je crois finalement que tous ceux qui sont intéressés par l'art de raisonner autour des problèmes de gestion (étudiants, enseignants, cadres), trouveront dans ce livre un corpus complet, avec des exemples utiles à leur réflexion. Marcos Lima et Thierry Fabiani rendent service à l'amélioration de l'enseignement et à l'apprentissage de gestion, si nécessaire au développement du raisonnement critique et créatif chez les futurs cadres.

Je suis certain que Chris les verrait comme des âmes sœurs qui continuent sa quête pour une éducation constamment améliorée.

Bonne lecture !

**Taïeb Hafsi, titulaire de la chaire de management stratégique international
Walter-J.-Somers à l'École des hautes études commerciales de Montréal,
Montréal, 2015**

Introduction

« Si tout ce que vous avez dans la tête est un marteau,
alors tous les problèmes ressemblent à un clou. »

Abraham Maslow

Plusieurs livres ont été écrits sur la méthode de cas classique du type Harvard (Naumes et Naumes, 2012 ; Oliveira, 2000 ; Linder, 1990 ; Ellet, 2007 ; Heath, 2006), alors pour quelles raisons en écrire un supplémentaire ?

Nous avons d'abord échangé avec notre éditeur sur la cible ; si en effet, les précédents ouvrages (dont le nôtre, *Teaching With Cases* – Lima et Fabiani, 2014) s'adressaient aux enseignants, nous avons voulu produire un ouvrage à destination des étudiants du supérieur. Nous voyons bien qu'ils sont intéressés par cette forme d'apprentissage responsabilisante qu'est la méthode de cas. Nous souhaitons aussi leur permettre un accès direct et concret aux nombreux outils des sciences de gestion afin de les maîtriser lors de futures échéances (stage, examen, projets pédagogiques).

C'est l'originalité même de cet ouvrage d'avoir concilié une approche pédagogique très entreprenante, adossée à une batterie d'illustrations d'outils pour faciliter votre apprentissage. Pour se poser les bonnes questions et ainsi accroître votre motivation avec cet « apprentissage expérientiel ». En effet, nous pensons qu'écouter passivement lors des heures de cours des contenus trop théoriques ne garantit pas une maîtrise opérationnelle des outils que se doivent de connaître les futurs cadres que seront les étudiants. La méthode des cas permet au contraire à l'étudiant de travailler « en classe inversée » (on vous demande de lire le cas et les annexes avant de venir assister au cours) et ainsi d'être acteur de la situation donc forcément plus impliqué et motivé.

Notre deuxième objectif fut de discuter de nos expériences respectives avec cette méthode. En ayant utilisé cette technique d'apprentissage depuis plus de 10 ans au Brésil et en France, nous avons senti que nous avons plusieurs idées à partager concernant la façon d'apprendre avec les études de cas. Notre approche, qui consiste à stimuler l'utilisation de modèles analytiques comme support pour le diagnostic des cas, nous semble bien adaptée pour renforcer les pensées critiques et créatives de nos étudiants. Nous espérons que la « boîte à outils » fournie dans cet ouvrage aidera les étudiants, comme le dit Abraham Maslow, à développer un répertoire de ressources pour analyser et résoudre les problèmes de gestion. Cet ouvrage fournit plusieurs exemples d'application d'outils tels que la Roue de l'innovation, la Matrice Produit/Marché d'Ansoff, la Matrice GE McKinsey, les Cinq forces de Porter – parmi les plus classiques, mais aussi d'autres modèles moins connus.

Nous pensons que les modèles analytiques sont comme des « check-lists pour penser et agir ». Ils constituent en quelque sorte les fondamentaux pour les étudiants du supérieur en gestion ou pour les cadres. D'autres livres ont été écrits sur la vocation et l'utilisation de ces outils (notamment dans la collection « La Boîte à Outils » des éditions Dunod), mais aucun ouvrage à notre connaissance n'offre une contextualisation aussi poussée avec des exemples réels, immersifs et des outils ainsi rendus faciles à maîtriser. Ces modèles sont des instruments qui peuvent être employés pour comprendre ou renforcer le fonctionnement quotidien des organisations, des managers, ou pour aider à résoudre des problèmes complexes dans le monde des entreprises. Même si ces modèles sont rarement basés sur des principes scientifiques, il s'agit d'aides à la réflexion critique et créative, des moyens utiles pour donner du sens et structurer des solutions face aux défis de la gestion.

Nous croyons, comme Maslow, que l'une des pires situations qui puissent arriver aux étudiants ou à un dirigeant d'entreprise, c'est d'avoir une « caisse à outils » insuffisante ; dans ce contexte alors, chaque problème ressemblera au proverbe du clou et du marteau. Nous croyons que la pédagogie moderne dans le secteur de la gestion est dorénavant de fournir aux étudiants le plus

d'outils possibles afin de leur permettre de gérer des problèmes complexes et ce, de façon pratique.

Enfin, nous avons écrit ce livre car nous voulons aider la méthode de cas à se démocratiser au sein des écoles de management et des universités françaises. Nous avons rencontré plusieurs professeurs qui parfois résistaient à l'idée de l'apprentissage par la méthode de cas car ils se sentaient peu à l'aise par la nature de cet exercice. C'est pour cela que nous avons créé un guide pédagogique, disponible en ligne sur le site des éditions Dunod¹. Ce guide apporte toute une série de conseils liés à nos centaines d'heures d'expérience sur le sujet. Nous soutenons que le meilleur moyen de rendre l'usage du cas efficient est de comprendre comment les modèles analytiques peuvent aider à structurer les idées autour d'une problématique d'entreprise.

Comment lire ce livre...

Cet ouvrage est structuré en deux parties. Après une brève introduction à la méthode de cas, la première partie (chapitres 1, 2 et 3) fournit trois cas du type Harvard, dont deux résolus, pour que l'étudiant puisse se familiariser avec l'approche classique de résolution de cas, ainsi qu'une variante plus « collaborative » appelée la synthèse fragmentée. Ce chapitre est particulièrement adapté aux étudiants de niveau Master 1 ou 2. La deuxième partie du livre (chapitres 4, 5 et 6) intéressera les étudiants tous niveaux confondus ainsi que les cadres désireux d'en savoir plus sur les outils de gestion les plus utilisés. Elle propose dix-sept outils d'analyse, clairement expliqués puis contextualisés avec des mini-cas résolus, créés à partir des extraits de cas ou de situations réelles. À la fin de chaque mini-cas résolu, un « exercice d'application » est proposé aux étudiants afin de s'approprier chaque outil dans différents contextes d'analyse.

Voici les meilleures stratégies de lecture selon votre profil et vos centres d'intérêt.

1. Vous pouvez consulter le *Guide pédagogique pour les professeurs* à cette adresse : www.dunod.com/contenus-complementaires/reussir-mes-etudes-de-cas/.

... En tant qu'étudiant

Selon l'exercice auquel vous êtes confronté, nous pensons que la bonne approche consiste à lire dans un premier temps la partie introductive consacrée à « La méthode de cas » afin d'avoir un aperçu de ce qu'est une étude de cas. Puis dans la première partie, vous pourrez trouver deux scénarios avec des réponses détaillées qui utilisent certains outils d'analyse. Cherchez ensuite au travers du cas que vous propose votre professeur ou du cas Léo et Violette « à vous jeter à l'eau » en construisant votre propre scénario de réponse. N'essayez pas de tout appliquer, de tout mettre en œuvre. Une solution doit être connectée à son environnement (avec des interdépendances). Favorisez le travail en groupe et la discussion autour d'autres solutions possibles. Votre compréhension de la situation est essentielle, prenez donc le temps de l'analyse.

La résolution de ce cas ou d'un autre vous conduira par la suite à aller piocher dans la deuxième partie les mini-cas résolus. Vous trouverez ici une explication détaillée d'une quinzaine d'outils et des exemples d'application. Si vous estimez, par exemple, que vous ne maîtrisez pas suffisamment l'outil SWOT ou la Matrice Ansoff à la lecture du cas M. Moustache (chapitre 1), vous pourrez voir d'autres exemples, exercices d'application et ressources en ligne sur ces sujets. Selon le besoin, n'hésitez donc pas à vous diriger vers le sommaire, identifier l'outil que vous souhaitez utiliser selon la discipline (chapitre 4 stratégie, chapitre 5 marketing, chapitre 6 entrepreneuriat) et reportez-vous aux fiches techniques détaillées pour vous faire gagner du temps. Pour chacun des outils, les éléments suivants sont disponibles : le concept, le modèle visuel, quand l'utiliser, l'illustration (avec un mini-cas résolu), et puis, pour aller plus loin, un exercice vous sera proposé avec des référentiels et liens utiles.

... En tant que cadre

Dans un monde devenu hyper concurrentiel et en crise, les entreprises doivent faire preuve d'imagination, de clairvoyance, de pertinence pour aller chercher leurs clients et bien sûr, les fidéliser. Dans cet univers de complexité, la méthode de cas peut avoir de nombreux avantages, comme celui de rendre plus intelligible la complexité en décryptant et partageant des